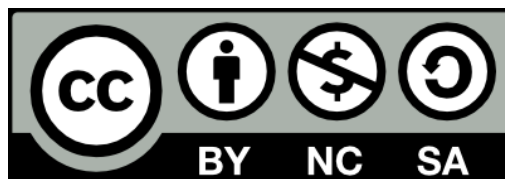


**METODOLOGÍA DE CAPACITACIÓN EFICAZ PARA LOS COLABORADORES
DE RED COMERCIAL DEL BANCO BBVA BOGOTA ZONA OCCIDENTAL**

**Camelo Diaz Brenda
Perez Medina Viviana**



**Universidad Cooperativa de Colombia
Facultad de Ciencias Humanas
Programa de Psicología
Diplomado Gerencia del Talento Humano
Bogotá, Colombia
2018**



**METODOLOGÍA DE CAPACITACIÓN EFICAZ PARA LOS COLABORADORES
DE RED COMERCIAL DEL BANCO BBVA BOGOTA ZONA OCCIDENTAL**

**Camelo Díaz Brenda
Pérez Medina Viviana**

Cuervo Mónica

Asesor



**Universidad Cooperativa de Colombia
Facultad de Ciencias Humanas
Programa de Psicología
Diplomado Gerencia del Talento Humano**

Bogotá, Colombia

2018

“La mente que se abre a una nueva idea jamás volverá a su tamaño original”

Albert Einstein

Tabla de contenido

Resumen	5
Justificación	6
Marco Teórico	8
Objetivos	16
Objetivo General	16
Objetivos Específicos	16
Metodología	17
Posibles resultados	18
Discusión	¡Error! Marcador no definido.
Referencias	21

METODOLOGÍA DE CAPACITACIÓN EFICAZ PARA LOS COLABORADORES DE RED COMERCIAL DEL BANCO BBVA BOGOTA ZONA OCCIDENTAL

Resumen

A través del tiempo las compañías han incursionado a mejorar su capital económico significativamente, sin embargo con el transcurso del tiempo, los colaboradores han tomado un papel importante en el crecimiento de la misma y es así como los empleadores buscan mejoras en estos, con el fin de ser prósperos y mostrar la importancia del recurso humano en la misma. En este apartado se puede evidenciar el caso del Banco BBVA que cuenta con sucursales en todo el país, pero para el desarrollo de este proyecto se especifica en las sucursales ubicadas en la ciudad de Bogotá y el proceso de capacitación que adquieren los colaboradores, ya que por medio de una encuesta se pone en evidencia que el método utilizado no es el efectivo y que no solo está perjudicando la compañía si no al personal que labora en ella.

Palabras clave: Compañía, capacitación, colaboradores, método, crecimiento, mejoras.

Justificación

Cuando se habla de capacitación de personal se define como el proceso que facilita a las personas adquirir el conocimiento necesario para mejorar su desempeño y ser más eficientes a nivel laboral. Este proceso se desarrolla en diferentes compañías de diferentes formas ya sea virtual o presencial. A través de esta técnica de capacitación lo que se busca en los colaboradores es que sean estimulados para mejorar sus conocimientos y aptitudes en cuanto al desarrollo de sus labores cotidianas. Robbins,P. (2005), en su libro de administración define el proceso de capacitación como la forma en la cual los empleados exigen cambios y lo que se busca es fortalecer sus destrezas, pero no solo consta de las destrezas si no también es importante actualizar al personal acerca de las novedades que se presentan en el entorno y que pueden mejorar el desempeño en su compañía, de esta forma no solo se busca actualizar al personal en manejo de herramientas digitales que optimicen su tiempo y desarrollo, también se habla de técnicas que mejoren su actitud frente a los clientes a los cuales se exponen a diario.

Sin embargo, para todas las compañías estos temas no son relevantes y no ven algo significativo realizar un proceso de capacitación óptimo hacia los colaboradores, ya que consideran que el conocimiento de algunas técnicas no es suficiente o apropiado para el desarrollo de las labores de los colaboradores y el conocimiento que ellos traen es suficiente para cumplir con sus tareas.

Dependiendo de la modalidad en la cual se busque entrenar los colaboradores ya sea de manera virtual o presencial así mismo es el impacto que se genera en el colaborador quien es el encargado de aplicar los conocimientos ya adquiridos y ejecutarlos de la manera que ellos consideren correcta.

Analizando la problemática que se presenta en las sucursales bancarias del banco BBVA Bogotá, se una metodología de capacitación enfocada en la optimización del proceso de entrenamiento de cada persona que hace parte de la compañía en pro de un mejoramiento continuo del servicio al cliente, sin embargo este entrenamiento en los colaboradores al realizarse de manera virtual genera un impacto poco favorable en la compañía al evidenciar que la información no es interiorizada por los colaboradores y en diferentes sucursales se genera malestar en los clientes al obtener una comunicación que satisfaga sus necesidades de manera confusa y errada.

Marco Teórico

Para comenzar, es importante relacionar el término que se atribuye al proceso de capacitación que implica referirse al aprendizaje. Según Ausubel (1983), manifiesta que, desde hace mucho tiempo, el aprendizaje era considerado un cambio en el comportamiento de las personas, sin embargo con el transcurrir de los días se pudo mostrar que no solo implica un cambio de conducta ya que esto también conduce a las personas a un cambio en la experiencia.

“La experiencia humana no solo implica pensamiento, sino también afectividad y únicamente cuando se consideran en conjunto se capacita al individuo para enriquecer el significado de su experiencia” (Ausubel, 1983, p.1). De esta manera es como el autor relaciona el proceso de aprendizaje, con la experiencia adquirida a través del tiempo ya que para el instructor es la clave de la transmisión de la información y para el aprendiz como lo relaciona con conocimientos previos que tiene.

Guiñazú (2004), menciona que la capacitación es el proceso que permite a la organización, fomentar y desarrollar el aprendizaje de sus colaboradores, complementando y fortaleciendo los conocimientos, habilidades y actitudes, orientándola a la acción para enfrentar y resolver problemas de trabajo.

Ramírez y Rodríguez (1991) afirma que el proceso de aprendizaje es intrínseco al hombre, al progreso y a la civilización por lo que al inicio de la revolución industrial, la capacitación para el trabajo se desarrolla de forma acelerada y produce un impacto en el avance tecnológico por lo que crea la necesidad de emplear mano de obra especializada y directivos de primera. Cabe resaltar que en el pasado, las civilizaciones transmitían sus

conocimientos y habilidades de forma directa, por lo cual las personas con experiencia en la tarea enseñaban al novato, hasta que esté conseguía realizar el trabajo.

Según consideración de Rodríguez, V. (2005), informa que en la antigüedad la alfabetización se limitaba para algunos sectores sociales, y la única manera que había de transmitir los conocimientos era por medio de la comunicación verbal de generación en generación se ejecutaba los oficios o actividades, y es así cómo se entrenaban a familias completas y se especializaban en algún oficio y actividad.

Si bien, el proceso de capacitación causa un impacto ya sea de forma positiva o negativa en las persona tal como se relacionaba con anterioridad debido al proceso de aprendizaje, la formación del personal implica conocer y desarrollar actitudes y aptitudes en los participantes de las mismas. No obstante es importante destacar que con el fin de mejorar el rendimiento de los colaboradores de la compañía hay que determinar aquel tipo de falencia que se logra identificar, de aquí es importante realizar el debido diagnóstico para así hacer el objetivo preciso plan de formación, pero no implica la realización de dicho plan, durante la ejecución de este es importante tener en cuenta que este no es recomendable ni apropiado que sea realizado en un entorno inadecuado, relacionando aquí el estado físico del lugar donde se piensa ejecutar por tal motivo esto debe en un ámbito cómodo con las condiciones apropiadas para que este proceso sea significativo en cada colaborador. (Cadwell C. 2007).

Las teorías que sustentan la capacitación de los trabajadores para una mejor comprensión, según lo planteado a por Bulnes (citado en Almaguer, 2014).

Teoría neoclásica: resalta el propósito en cuanto al entrenamiento para lograr la eficiencia.

Teoría conductista: plantea el propósito de proporcionar a directivos, gerentes y supervisores las técnicas para dirigir y motivar a los colaboradores con el fin de que satisfagan sus necesidades y expectativas.

Teoría sistemática: el propósito es interiorizar en los colaboradores, sus obligaciones y compromisos para se cumplan voluntariamente.

Teoría clásica: busca incrementar los resultados de la organización a través de la planeación.

Teoría humanista: el propósito es generar formas de aprendizajes y de comportamiento en el colaborador para organizar sus esfuerzos e integrarlo en grupos de trabajo.

Teoría estructuralista: plantea la importancia de seleccionar los problemas que obstaculizan el desarrollo de la organización e impiden lograr los objetivos.

Según González y Tarragó. (2008), informan que hay que determinar cuáles son las necesidades de capacitación existentes en la organización y así definir el tipo de capacitación adecuada como lo son: capacitación teórica, práctica, técnica, específica, psicológica, entre otras. En cuanto a la capacitación para el cambio, plantean la creación de modificaciones en el ser, el pensar y el hacer de las personas con lo cual respondan a sus obligaciones y responsabilidades libremente, pero sin dejar de lado la responsabilidad, manteniendo una visión del futuro de la empresa más amplia, con una nueva actitud hacia el cambio.

En investigaciones realizadas por Mano (citado en Almaguer, 2014) a nivel empresarial y en otros tipos de organizaciones, plantea que la capacitación a cargo de recursos humanos es de vital importancia, ya que aporta al desarrollo personal y profesional de los colaboradores y fortalece los beneficios para la empresa, pues da respuesta a la necesidad de contar con un personal calificado y productivo capaz de hacer frente a las

nuevos procesos tecnológicos ya que como informa Thomson (citado en Almaguer, 2014), las nuevas tecnologías avanzan rápidamente lo que conlleva a capacitar a los colaboradores para que así perfeccionen de manera continua sus conocimientos, aptitudes y habilidades, con el fin de manejar los nuevos procesos o sistemas.

El proceso de capacitación por otro lado implica la capacidad que tiene una persona en crecer intelectualmente y mejorar sus habilidades en el ámbito laboral. Es así como la capacitación no solo implica mejoras en la compañía a nivel económico, si no beneficia al colaborador en mejorar su desarrollo en cuanto a las habilidades que tiene. Sin embargo, en el proceso de transferencia de conocimientos a los colaboradores se debe tener rigurosidad al realizarlo, ya que para algunos empleados es muy fácil no retener la información e interpretarla de otra forma adversa o por el contrario olvidarla. Un factor esencial de dicho proceso es tener en cuenta que la motivación ejercida sobre los colaboradores durante este proceso, ya que se debe mantener cierto nivel y no olvidar que los colaboradores son personas, no máquinas. (Mitnik, Coria, García , 2006).

Según Aguinis y Kraiger (citado en Torres y Torres, 2010), la capacitación en las organizaciones colombianas, produce grandes altos niveles de productividad y beneficios para los colaboradores en la organización, aunque también en las áreas y departamentos de las organizaciones, los equipos de trabajo y la sociedad, pues la capacitación no solo afecta el conocimiento declarativo (es el conocimiento sobre lo que es algo, el cual se traduce en el saber decir, es decir, en la interpretación.), puede mejorar el conocimiento estratégico (el saber cuándo aplicar un conocimiento específico, o una habilidad específica).

Valdés Pérez (citado en Torres y Torres, 2010), informa que para contribuir a la excelencia organizacional no solo basta con los recursos materiales de las empresas, sino también con el conjunto de competencias desarrolladas por los colaboradores de la empresa, ya que son las que brindan las herramientas necesarias para poder acceder a nuevos productos y nuevos mercados que es la base de negocio de toda compañía.

Diez y Abreu (2009) manifiestan que es indispensable tener un proceso de capacitación en el momento en el que colaborador es nuevo en la compañía, cuando se crea nuevas funciones o en el caso en que los colaboradores cambian de cargo, ya que mejora las habilidades necesarias para el desarrollo del puesto de trabajo y un desempeño satisfactorio en la compañía. También resalta que las personas encargadas de realizar estos procesos deben ser preparadas puesto que transmiten la información, por consiguiente deben conocer sobre métodos para enseñar, principios de aprendizaje y técnicas de enseñanza laboral.

Por otra parte, Torres (citado en Diez y Abreu, 2009) afirma que la capacitación no es una actividad que genera gastos, sino que es una inversión que genera valor, ya que el desarrollo y aplicación de competencias es la iniciativa para la creación de valor para el negocio y para las personas. Menciona que a raíz de la crisis financiera que se ha venido presentando alrededor del mundo, las organizaciones realizan recortes en los presupuestos y en los costos en algunas de sus áreas como lo es de recursos humanos y específicamente en las áreas de capacitación y formación de personal, ya que erróneamente consideran que estos aspectos son complementarios y no básicos dentro del funcionamiento de la organización con respecto al personal.

Arias y Heredia (citado en López, 2011), proponen un modelo de sistema denominado “Sistema AG” de capacitación para la excelencia, en el cual indica una serie de pasos que permiten garantizar que la capacitación sea efectiva en la organización, realizando un análisis de la situación en la organización, planeación estratégica para verificar si cuentan con el personal adecuado para la actividad y proponen los pasos para que la empresa proporcione la capacitación requerida, es un modelo un poco confuso, sin embargo cuenta con los cuatro pasos mínimos que tienen la mayoría de los modelos de capacitación. Chiavenato (citado en López, 2011) propone también un modelo en el que desglosa las etapas en que se debe realizar la capacitación:

1. Diagnóstico de las necesidades de capacitación
2. Desarrollo de planes y programas
 - 2.1. Establecimiento de objetivos de la capacitación
 - 2.2. Estructuración de contenidos de la capacitación
 - 2.3. Diseño de actividades de instrucción
 - 2.4. Selección de recursos didácticos
 - 2.5. Diseño de un programa o curso de capacitación
3. Impartición o ejecución de la capacitación
4. Determinación del proceso de evaluación de los resultados

De acuerdo a Dussel (2011), la educación tradicional de forma presencial en el aula ha mostrado avances significativos en cuanto al aprendizaje, sin embargo con la aparición de tecnologías que ha traído consigo desventajas cuando se refiere a la participación de las personas que la realizan. De acuerdo al artículo desde hace muchos años atrás el hecho de ser partícipe de un proceso de aprendizaje de manera presencial, mostraba la forma como los niños se apropiaron de su rol de estudiantes, ya que a partir de esto tenían la oportunidad de

compartir conocimientos, dudas y sobre todo realizar un intercambio de culturas que son parte esencial para las personas. Pero esta realidad no se encuentra tan apartada del contexto organizacional, ya que como se evidencia en el artículo se habla de igual forma de un proceso de conocimiento donde se involucra la comunidad. Pero no todo puede ser tan malo en este proceso de evolución y aparición de tecnología, también se rescata el hecho que la aplicación de este tipo de tecnologías trae consigo beneficios económicos y de tiempo tanto para las empresas como para las personas que hacen uso de estas herramientas.

Planteamiento del problema

Por medio de la capacitación el banco BBVA ubicado en Bogotá, ha buscado la forma de optimizar los procesos de atención y servicio al cliente con el fin de satisfacer sus necesidades, sin embargo, con el afán de realizar dicho procedimiento se ha implementado un proceso de capacitación virtual por el cual los empleados lo realizan en cualquier momento del día. Al no existir un control de dicho método de capacitación los colaboradores realizan el proceso por este medio y la información que se ha proporcionado no es interiorizada por los mismos. Esto ha traído consigo una serie de problemas con los clientes de dicha compañía ya que al realizar la consulta de sus dudas o al querer utilizar alguno de los servicios ofrecidos por el banco los colaboradores cuentan con información poco completa acerca del tema o en el peor de los casos con información errada.

La pregunta que surge en estos momentos es ¿Cuáles son las estrategias de capacitación más eficaces que se deben desarrollar en los colaboradores de la red comercial en las oficinas ubicadas en Bogotá del banco Bbva ?, esta estrategia se busca con el fin de optimizar dichos procesos donde la capacitación sea fuente de aprendizaje significativo que ayude a mejorar su desempeño laboral.

Objetivos

Objetivo General

-Proponer una metodología de capacitación eficaz para colaboradores de la red comercial de la zona occidental en Bogotá del banco BBVA.

Objetivos Específicos

-Identificar si la estrategia actual de capacitación fortalece el conocimiento de los colaboradores con respecto a los productos comerciales.

-Fomentar soluciones estratégicas en la unificación con respecto información que se le brinda a los clientes.

-Realizar un proceso de reconocimiento de competencias que presentan los colaboradores en su desempeño como asesores comerciales.

Metodología

Diseño

Se propone una investigación mixta-descriptiva, el objetivo es realizar una descripción sobre la metodología de capacitación que se emplean el banco BBVA y de cómo estas afectan a los colaboradores del área comercial en Bogotá de la zona occidental.

Población.

Banco BBVA, área comercial de la red de oficinas en Bogotá de la zona occidental.

Muestra.

Se tomará para esta investigación una muestra de ochenta y nueve (89) asesores integrales de la zona occidental de Bogotá.

Procedimiento.

Se realizaría un paso a paso de la siguiente manera

Observación. verificar las necesidades de entorno colaborativo en la compañía e indagar con los asesores integrales si están de acuerdo con la metodología actual de capacitación; además de verificar junto con el área de formación y cultura el desarrollo de los cursos virtuales.

Identificación. Según lo indicado por los asesores se realizaría una propuesta metodológica para fortalecer los procesos de capacitación.

Implementación. Según la metodología indicada, se realizará la propuesta al jefe de zona, el cual verificará con su equipo operativo si es adecuado y cómo se ejecutaría. (Este proceso tiene una duración de dos a tres meses).

Posibles resultados

Como equipo de trabajo se resalta que la capacitación se convierte en un proceso muy importante en las compañías, ya que no solo le apuesta a fortalecer el conocimiento y aprendizaje de los colaboradores sino que también en la apertura al crecimiento y expansión de la empresa; según las investigaciones todas las compañías deben tener un programa de capacitación, por tal motivo cuando este proceso se realiza de la forma pertinente y adecuada lo que se busca en los colaboradores de la compañía es poder generar un impacto de forma positiva en los clientes, pero no solo se puede hacer referencia en cuanto a la parte económica y social de la empresa, también es importante tener en cuenta que como se hacía referencia al principio de lo que implica un proceso de capacitación como modelo significativo de aprendizaje para las personas, es poder llenar a los trabajadores de experiencias positivas tanto en el proceso de capacitación como en la ejecución de lo aprendido.

Es así como se busca un beneficio tanto para la empresa como para los colaboradores que en ella están.

Es claro que para el desarrollo e implementación de la capacitación presencial se debe contar con el aval del equipo de formación, el director de recursos humanos y el director de la zona occidental Bogotá por lo cual se plantea una propuesta al director de la zona en la cual se fortalezca la capacitación virtual con la presencial en donde se consolide la información, se resuelvan dudas y se fortalezca el acompañamiento a colaboradores de la red comercial.

Gráficas



Gráfico 1. Distribución de cumplimiento en la formación de los asesores integrales de la zona occidental Bogotá del BBVA. Elaborado con datos tomados de la base “ESTADO FORMACIÓN REPASO PRODUCTOS: ASESORES INTEGRALES”, entregado por el área de formación y desarrollo del banco BBVA, 2018.

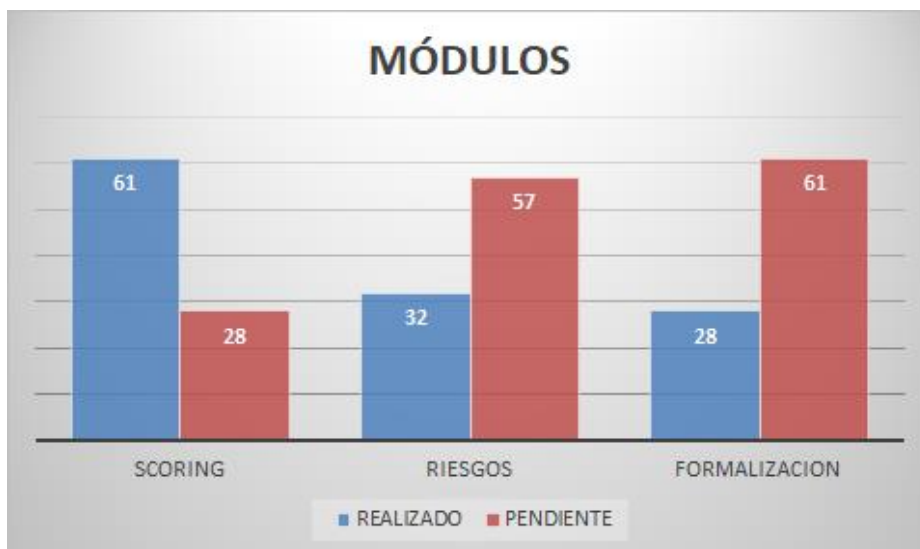


Gráfico 2. Distribución de cumplimiento por módulo de los asesores integrales de la zona occidental Bogotá del BBVA. Elaborado con datos tomados de la base “ESTADO FORMACIÓN REPASO PRODUCTOS: ASESORES INTEGRALES”, entregado por el área de formación y desarrollo del banco BBVA, 2018.

Cronograma

FORMACIÓN PRESENCIAL "REPASO PRODUCTOS: ASESOR INTEGRAL DE SERVICIOS"																		
ACTIVIDADES	AÑO: 2018																	RESPONSABLE
	SEPTIEMBRE				OCTUBRE					NOVIEMBRE				DICIEMBRE				
	N° de semanas				N° de semanas					N° de semanas				N° de semanas				
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3		
SCORING	1	2	3	2	3	2	2	3	1	2	2	3	3	1	2	0	AREA DE PRODUCTOS	
RIESGOS	1	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	1	1	0	AREA DE RIESGOS	
FORMALIZACIÓN	1	2	2	3	2	3	3	2	1	3	2	3	2	1	2	0	AREA DE FORMAILZACION	

Se presenta un cronograma para elaborar las capacitaciones de forma presencial, en la cual se propone el número de oficinas a intervenir por semana para que al finalizar el año las treinta y dos (32) oficinas de la zona completen la formación de los tres módulos que se requieren para certificar a los asesores integrales en el área comercial.

Discusión

Se plantea una capacitación presencial la cual permita fortalecer el proceso de aprendizaje sobre los productos comerciales que se ofertan en el banco, ya que actualmente tienen una metodología virtual, la cual no es muy aceptada por los asesores integrales puesto que los cursos se deben realizar en un periodo de tiempo establecido por el área de formación pero en las oficinas no brindan los espacios para desarrollarlos, lo cual afecta el avance de los cursos y adicionalmente aumenta la carencia de información que se le debe brindar a los clientes, adicionalmente para las últimas fechas de culminación de estos, los gerentes y subgerentes de algunas oficinas presionan a los asesores a realizar la capacitación de forma ágil y rápida lo cual no permite aprender y captar la información adecuada pues para un curso que requiere de dos horas para verificar su contenido emplean de 30 minutos a una hora.

Por otro lado según lo citado anteriormente el proceso de formación debe ser una manera de aprendizaje constante, donde se produzca un impacto y una experiencia positiva en

los empleados, es así como al revisar lo propuesto por Cadwell en su obra “formación en el puesto de trabajo” el autor relata acerca de la importancia que implica la elaboración no solo del plan de formación si no a su vez la forma como este se va a desarrollar aunque los objetivos y propósitos de la misma sean claros y concretos es evidente en las estadísticas el bajo cumplimiento de estas capacitaciones de los empleados además como se identifica el interés de las organizaciones de hacer un proceso de capacitación presencial que cuente con un ambiente de formación ameno para los colaboradores con el fin que estos sean entrenados de la mejor forma, tal vez el hecho de no contar con las instalaciones adecuadas para realizar este tipo de formación en la sucursal, hace que los colaboradores evadan el compromiso que tienen con estos para desarrollarlo, o si por otro lado el hecho de realizar estas capacitaciones en un horario que no pertenece al propio laboral, reduce el interés del mismo.

Con este fin se realiza esta propuesta, al ver que el impacto que produce este proceso de formación no es efectivo hacia los colaboradores y por diferentes circunstancias , es así como es importante retomar la postura de Arias y Heredia (citado en López, 2011), donde muestra el paso a paso que se debe efectuar para un proceso de formación adecuado teniendo en cuenta aspectos relacionados con la coherencia y las dinámicas propias de este.

Referencias

-Almaguer, M. L. (2014). Estrategia de capacitación para desarrollar competencias laborales.

Recuperado de

<https://www.gestiopolis.com/estrategia-de-capacitacion-para-desarrollar-competencias-laborales/>

-Ausubel, D. (1983). Teoría del aprendizaje significativo. Fascículos de CEIF, 1, 1-10.

Recuperado

de

http://mc142.uib.es:8080/rid=1PNRKBXQH-ZPXP9T-1XB/Aprendizaje_significativo.pdf

- Cadwell, C. (2007). *Formación en el puesto de trabajo*. Madrid : FC Editorial

-Diez, J., & Abreu, J. L. (2009). Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos: un estudio de caso. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 4(2). Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v4-n2/4\(2\)%2097-144.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n2/4(2)%2097-144.pdf)

-Dussel, I. (2011). Aprender y enseñar en la era digital; Vino Viejo en odres nuevos? Debates sobre los cambios en las formas de enseñar y aprender con nuevas tecnologías. *Memorias VI Foro latinoamericano de Educación; Educación y nuevas tecnologías: los desafíos pedagógicos ante el mundo digital*, 1-32. Recuperado de <http://www.santillana.com.ve/fotos/articulos/Cap%C3%ADtulo%20I68343.pdf>

-González, M. D. C., & Tarragó Montalvo, C. (2008). Capacitación para el cambio. *Acimed*, 17(4), 0-0. Recuprado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352008000400002&script=sci_arttext&tlng=en

-Guiñazú, G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. *Invenio*, 7(12). Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/877/87701209/>

-Lopez, J. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*, 12. Recupeado de <http://www.eumed.net/ce/2011b/jmg1.pdf>

-Mitnik, F., Coria, A., & García Goette, C. (2006). Reconstruyendo las esperanzas: la calidad de la capacitación. Recuperado de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00208-i.pdf>

- Rodríguez, E. M., & Ramírez-Buendía, P. (1991). *Administración de la capacitación*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

-Robbins, S. P. (2005). *Administración*. Pearson Educación. Recuperado de <http://www.cars59.com/wp-content/uploads/2016/02/Book-Administracion.pdf>

-Torres Castañeda, M. C., & Torres Orjuela, C. C. *Capacitación por competencias laborales un logro productivo para la empresa farmacéutica Laboratories de Colombia* (Bachelor's thesis, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas). Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis383.pdf>